

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ELSON LUIZ VEIT FILHO**

**ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NA EXPORTAÇÃO DE FRANGOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA MACEDO KOERICH S.A.**

**Florianópolis**

**2004**

**ELSON LUIZ VEIT FILHO**

**ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NA EXPORTAÇÃO DE FRANGOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA MACEDO KOERICH S.A.**

Trabalho de conclusão de estágio apresentada à disciplina Estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

**Florianópolis**

**2004**

**ELSON LUIZ VEIT FILHO**

**ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NA EXPORTAÇÃO DE FRANGOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA MACEDO KOERICH S.A.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de novembro de 2004



**Prof. Dr. Mário de Souza Almeida**  
**Coordenador de Estágios**

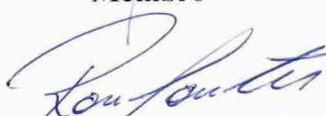
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Prof. Esperidião Amin Helou Filho**  
**Orientador**



**Prof. Pedro da Costa Araújo**  
**Membro**



**Prof. Msc. Rosilane Pontes Bernard**  
**Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Esperidião Amin, que de forma construtiva deu suporte, apoio e orientação durante a execução deste trabalho.

À empresa Macedo Koerich S.A. por disponibilizar, tempo, os materiais e informações necessárias para elaboração deste trabalho.

Aos meus pais e minhas irmãs que sempre estiveram ao meu lado me incentivando, sem o apoio dos quais eu não teria vencido mais esta etapa da minha vida.

A todos amigos e amigas que, a cada momento, me apoiaram, numerosos demais para que eu aqui os mencione um a um.

## RESUMO

**VEIT FILHO, Elson Luiz. Análise do composto de marketing na exportação de frangos: um estudo de caso na Macedo Koerich S.A. 2004. 78 f. Trabalho de Conclusão de Estágio em Administração (Graduação em Administração). Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.**

O presente trabalho de conclusão de curso surgiu a partir do interesse do pesquisador pela área de exportação de carnes, especificamente a de frango. Foi realizada uma análise da estratégia de marketing na exportação de frangos, levando em consideração os 4Ps do composto de marketing. Foi feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, destacando as principais variáveis que influem na estratégia mercadológica das empresas.

Para sua realização utilizou-se o procedimento exploratório descritivo, por meio de um estudo de caso. O estudo de caso foi realizado na Macedo Koerich S.A., em São José, Santa Catarina. Utilizou-se a análise de documentos na coleta de dados e entrevistas com as pessoas chave da organização.

Pode-se constatar que, apesar do crescimento excepcional dos últimos dois anos, a empresa ainda está na fase de desenvolvimento de suas competências, procurando definir com maior precisão seu lugar no mercado internacional de carne de frango.

**Palavras-chaves:** Composto de marketing, exportações.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Exportação mundial de carnes de frango.....	09
TABELA 02: Divisão dos colaboradores da Macedo por área.....	35
TABELA 03: Principais importadores por tipo de produto.....	60
TABELA 04: Exportações de carga refrigerada no porto de Itajaí.....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Gráfico comparativo de exportações – 2002x2003.....	54
GRÁFICO 02: Principais países importadores.....	56
GRÁFICO 03: Canais de venda – 1º Sem. 2003 x 1º Sem. 2004.....	67
GRÁFICO 04: Preço médio de venda – frango inteiro – 2003.....	73

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Fluxo Produtivo.....	36
FIGURA 02: Granja de Corte.....	41
FIGURA 03: Frango Macedo em rede varejista da África do Sul.....	58
FIGURA 04: Exportação Indireta.....	65
FIGURA 05: Exportação Direta.....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA PROBLEMA .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 MARKETING .....	13
2.2 O COMPOSTO DE MARKETING.....	15
2.2.1 Composto de produto .....	16
2.2.2 Composto de preço.....	18
2.2.3 Composto de praça (ou canal de distribuição) .....	20
2.2.4 Composto de promoção.....	22
2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	27
2.4 VALOR AGREGADO .....	29
<b>3 A EMPRESA MACEDO KOERICH S.A.....</b>	<b>34</b>
3.1 HISTÓRICO.....	34
3.2 QUADRO FUNCIONAL.....	36
3.3 UNIDADES DA EMPRESA .....	36
3.3.1 Departamento de Grãos.....	37
3.3.2 Fábrica de Ração .....	39
3.3.3 Granja de Matrizes .....	39
3.3.4 Incubatório .....	40
3.3.5 Granjas de Frangos de Corte .....	41
3.3.6 Frigorífico.....	43
3.3.6.1 Etapas do Processo do Frigorífico.....	44
3.3.6.2 Centrais de Distribuição .....	46
3.4 COMPROMISSOS DA MACEDO COM SEUS CLIENTES.....	48
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	49
4.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	51
4.3 LIMITAÇÕES .....	52
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>53</b>
5.1 AS EXPORTAÇÕES NA MACEDO KOERICH S.A. ....	53
5.1.1 Mercados Atendidos.....	56
5.2 PRODUTOS EXPORTADOS .....	58
5.2.1 Diferenciação .....	62
5.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	66

<b>5.3.1 Logística de Exportação .....</b>	<b>68</b>
<b>5.4 POLÍTICA PROMOCIONAL .....</b>	<b>72</b>
<b>5.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE EXPORTAÇÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar as estratégias que estão sendo adotadas pela Macedo, Koerich S.A. na exportação de frangos e analisá-las, criticamente, sob a ótica do composto de Marketing.

O Brasil é atualmente o maior exportador de carnes do mundo, englobando carnes bovinas, suínas e de aves. Somente na avicultura houve um salto nas exportações de 149% entre os anos 1999 e 2003. A crise da gripe do frango na Ásia proporcionou aos exportadores brasileiros a oportunidade de inserir o produto nacional em novos mercados, e este conquistou os importadores devido à alta qualidade e preços competitivos.

## EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNES DE FRANGOS PRINCIPAIS PAÍSES ( 1999 - 2004\*\* )

ANO	Mil toneladas					MUNDO
	EUA	BRASIL	UE	CHINA	TAILÂNDIA	
1999	2.080	771	776	375	285	4.442
2000	2.231	907	774	464	333	4.856
2001	2.520	1.249	724	489	424	5.589
2002	2.180	1.600	843	438	465	5.769
2003*	2.237	1.922	730	388	528	6.075
2004**	2.248	2.115	780	310	300	6.046

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos

\* Preliminar \*\* Previsão

Tabela 01: Exportação mundial de carnes de frangos

Fonte: USDA/ABEF

A Macedo, Koerich S.A. atua no mercado internacional há menos de 5 anos e nos últimos dois anos apresentou taxas de crescimento de vendas da ordem de 250%. Para 2004 é esperado um volume 70% maior que o do ano passado. Este resultado é fruto de um árduo trabalho de adaptação às exigências dos mercados importadores e da profissionalização do departamento de exportação, através da contratação de profissionais com larga experiência na área.

Hoje a Macedo exporta uma média de 1.600 toneladas/mês de frangos, sendo que aproximadamente 75% desse volume é de cortes congelados, para mais de 20 países. Seus produtos já são reconhecidos por clientes da Europa, África, Ásia e Oriente Médio.

Como desde o início de 2004 a empresa atingiu sua capacidade máxima de produção, com o abate de 101.000 frangos dia, não é esperado para 2005 crescimento no volume exportado. Desta maneira, novas estratégias estão sendo traçadas para aumentar o valor agregado dos produtos, garantindo assim a manutenção do crescimento das receitas.

Portanto, pretende-se com este trabalho conhecer as estratégias adotadas pela empresa na sua atuação junto ao mercado externo, levando-se em consideração o que chamamos de composto, ou *mix*, de Marketing.

## **1.1 Tema Problema**

Para conhecer melhor as práticas adotadas pela empresa em sua atuação no mercado internacional foi definido o seguinte tema para o presente estudo:

Quais as estratégias adotadas pela Macedo, Koerich S.A. na exportação de frangos, sob a ótica do composto de Marketing?

## **1.2 Justificativa**

A importância deste trabalho acadêmico reside na tentativa de compreender os fatores decisivos na estratégia da empresa, e como os componentes do composto de marketing são trabalhados.

Para a Macedo, Koerich S.A. configura uma possibilidade de avaliar se a implementação da estratégia está de acordo com as políticas de marketing da empresa e se existem oportunidades de melhoria em sua atuação junto ao mercado externo.

O presente estudo busca ainda a convergência entre teoria acadêmica e a prática nas organizações, trazendo os problemas das empresas como uma fonte inspiradora para busca de referenciais e bases para um correto entendimento das variáveis atuantes.

A viabilidade deste trabalho reside no fato de o pesquisador trabalhar na empresa Macedo Koerich S.A. e ter acesso a grande parte das informações da área comercial, o que facilita a obtenção de material e dados referentes ao tema. A empresa deu pleno apoio à pesquisa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar as estratégias que estão sendo adotadas pela Macedo, Koerich S.A. na exportação de frangos e analisá-las sob a ótica do composto de Marketing.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer as estratégias em relação aos produtos exportados pela Macedo, Koerich S.A.;
- Verificar quais os canais de distribuição a empresa vem utilizando no mercado internacional;
- Identificar as práticas de promoção adotadas na exportação;
- Analisar a política de preços adotada pela empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Marketing**

Podemos definir Marketing de diversas maneiras, mas antes de adotarmos uma compreensão específica da área, é interessante analisar sua evolução.

Em 1960, a Associação Americana de Marketing definia Marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. Mas devido à maior abertura dos mercados e ao desenvolvimento do comércio, a definição de Marketing precisou ser revista e atualizada. Em 1965, a Universidade do Estado de Ohio definiu Marketing como o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços (COBRA, 1997).

Em 1969, Philip Kotler e Sidney Levy definiram o Marketing abrangendo também as instituições que não geravam lucros. Para William Lazer, o Marketing deveria abranger as relações sociais. Em contrapartida, David Luck acreditava que o Marketing deveria limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado (COBRA, 1997).

Desde então, o Marketing começou a tomar maiores proporções, agindo em vários setores da sociedade, que variam de empresas comerciais a prestadoras de serviços. Dentro dessa visão, Philip Kotler (2000) define Marketing como "a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da

captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente." Gilbert Churchil e Paul J. Peter (2000) definem Marketing como ...

[...] o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do Marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (p. 4).

Como o ponto central das atividades de Marketing é o consumidor, nenhuma organização de Marketing inicia suas estratégias globais sem descrições detalhadas do seu mercado-alvo – o grupo de pessoas a quem a empresa decide dirigir seus projetos de Marketing (KOTLER, 2000).

É através do Marketing que as empresas vão conseguir conquistar e fidelizar seus clientes.

O Marketing conta com quatro instrumentos básicos de ação (RICHARDS, 2000):

- Produção de bens e serviços que atendam aos desejos do público;
- Escolha do preço certo para estes produtos;
- Distribuição eficiente e ágil;
- Comunicação com o público (propaganda na mídia impressa, eletrônica, promoção em pontos-de-venda, sorteios, brindes, merchandising, mala-direta, etc)

A chave para formar o melhor composto de Marketing é saber quais são os desejos das pessoas a serem servidas. E o segredo para o sucesso está em aplicar a filosofia do conceito de Marketing ao desenvolvimento das políticas de Marketing (COBRA, 1997).

Assim que selecionam um público-alvo, os profissionais de Marketing direcionam as atividades da empresa para satisfazer este segmento de maneira lucrativa. Embora centenas de variáveis estejam envolvidas, a tomada de decisões em Marketing pode ser dividida em quatro estratégias, conhecidos como os quatros P's: Produto, Preço, Ponto (distribuição), Promoção. Seu conjunto forma o composto de Marketing ou Marketing-Mix – "mistura" dos quatro elementos de estratégia para atender às necessidades e preferências de um mercado (alvo específico). Cada estratégia é uma variável no composto (CHURCHIL, 2000).

Enquanto a classificação em quatro itens é útil para estudo e análise, a combinação das variáveis determina o grau de sucesso do Marketing. O composto mercadológico é a base de qualquer estratégia de Marketing (KOTLER, 2000).

## 2.2 O composto de Marketing

Podemos conceituar *mix* de Marketing ou composto de Marketing como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo (GIULIANI, 2003).

O composto de Marketing é conhecido no escopo mercadológico como os 4Ps denominados por Jeronme McCarthy (apud KOTLER, 1999) como produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês *product*, *price*, *place* e *promotion*). Por isso, essa organização é conhecida como a estratégia dos quatro pés. As decisões de *mix* de Marketing

devem ser utilizadas para influenciar os fatores geradores de ameaças à organização, propiciando a interação da empresa, bem como sobre os clientes alvo (GIULIANI, 2003).

MacCarthy (apud KOTLER, 1999) propôs que, para a organização alcançar a sua missão, a interação entre os 4Ps é necessária para obter melhores resultados financeiros.

### **2.2.1 Composto de produto**

Kotler (1999, p. 126) nos diz que “a base de qualquer negócio é um produto ou serviço”. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele (KOTLER, 2000).

O composto de produto refere-se ao que os estrategistas de marketing oferecem ao cliente com o propósito de troca, podendo ser um produto (bem) ou serviço (intangível). Portanto, faz-se necessário que esses produtos sejam possuidores de: qualidade, estilos característicos que atendam ao cliente, marca bem posicionada, embalagens atraentes e sedutoras, e com serviços agregados que assegurem benefícios pessoais, os quais são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços (GIULIANI, 2003).

Segundo Kotler (1999), os produtos variam quanto ao grau em que podem ser diferenciados. Em um extremo, temos as chamadas commodities, como produtos químicos básicos, metais, frutas, legumes e verduras, sal e outros. Ou seja, são produtos sem diferenciação, que não se distinguem em qualidade e valor agregado uns dos outros. O talento em marketing está mais à prova com produtos do tipo commodity (KOTLER, 1999).



No extremo oposto às commodities estão produtos altamente diferenciáveis em termos físicos, como veículos automotores, equipamento pesado e edifícios, ou de forma intangível, como uma consulta médica, serviços de educação e alimentação.

De acordo com Kotler (2000), os produtos apresentam uma série de variáveis de diferenciação possíveis:

- **Produto:** forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo, design;
- **Serviço:** facilidade de pedido, entrega, instalação treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo;
- **Pessoal:** competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade capacidade de resposta, comunicação;
- **Canal:** cobertura, especialidade, desempenho;
- **Imagem:** símbolos, mídia, atmosfera, eventos.

Kotler (2000) nos diz ainda que todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto, mas que nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. A diferenciação deve ser estabelecida até o ponto em que satisfaça os seguintes critérios:

- **Importância:** a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.
- **Destaque:** a diferença é oferecida de maneira destacada.
- **Superioridade:** a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios.
- **Exclusividade:** a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.
- **Acessibilidade:** o comprador pode pagar pela diferença.
- **Lucratividade:** a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

Existem ainda outros aspectos que deve ser analisado na diferenciação, no que diz respeito, às próprias mudanças de hábito da população. Conforme Porter (1986, p.164):

[...] a demanda em relação ao produto de uma indústria é afetada pelas variações que qualquer sociedade experimenta no decorrer do tempo quanto aos estilos de vida, aos gostos, às filosofias e às condições sociais da população compradora.

### 2.2.2 Composto de preço

O preço difere dos três outros elementos do *mix* de Marketing no sentido em que gera receita; os demais geram custos (KOTLER, 1999).

Segundo Giuliani (2003, p. 27) “o preço constitui a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços”. Nesse aspecto, é relevante considerar os custos e despesas na formação do preço, em qual segmento está concentrado, procurando utilizar estratégias de preço alto, médio ou baixo.

De acordo com Kotler (1999, p. 129) “as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume. A empresa procura o nível de receita (preço vezes volume) que, uma vez subtraídos os custos, resulte em lucros mais elevados.”

Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando se desenvolve um novo produto, introduz seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em nova área geográfica e participa de licitações de contratos (KOTLER, 2000).

Segundo Giuliani (2003) o preço é uma das ferramentas mais importantes do escopo de marketing. Para Tucker (1999, p. 37):

“...estabelecer preço é de suma importância na era do valor. Devido à tendência de os compradores terem mais e mais opções em termos de como farão suas compras e à maior facilidade de obter informação sobre produtos e preços, a equiparação de preço acontecerá em muitos setores, se já não aconteceu. A única maneira de obter um preço mais alto será agregar um valor mais tangível por meio de serviços especiais, de qualidade consideravelmente maior ou uma percepção de excelência e serviço.”

Entender como formar o preço de venda deve ser tarefa fundamental. O preço tem duas origens básicas, uma interna (custo, produção, serviço) e outra externa, com base no preço praticado pela concorrência (GIULIANI, 2003).

Ao definir seus preços, muitas empresas acrescentam um *markup* a seus custos estimados. Isso é conhecido como definição de preço baseado em custo. Alternativamente, algumas empresas praticam a definição de preço baseada em valor. Elas estimam o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço, mas não cobram esse valor, pois o comprador poderia resistir à compra (KOTLER, 1999).

Tradicionalmente, o preço tem funcionado como o principal determinante na escolha dos compradores. Embora outros fatores além do preço tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas (KOTLER, 2000).

Clancy e Shulman (1993, p. 138) defendem a idéia de que, para ter sucesso no seu esforço de calcular preços, as empresas têm que considerar seis fatores:

- Examinar o ambiente;
- Correlacionar o preço ao alvo, ao posicionamento e ao produto;
- Examinar muitas estratégias alternativas de preço;
- Estudar os custos de fabricação e distribuição e sua relação com a demanda do produto;

- Conduzir pesquisa de preços rigorosa para elaborar a curva de elasticidade (que mostra como as vendas mudam se o preço subir ou descer);
- Selecionar o preço ótimo baseado na melhor estratégia, custos e curva de elasticidade de preços.

### 2.2.3 Composto de praça (ou canal de distribuição)

O ponto de venda ou distribuição pode ser entendido como a combinação de agentes através dos quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Sobre os canais de distribuição, Giuliani (2003, p. 27) nos diz:

[...] refere-se a como os produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca, não deixando faltar produto em nenhum mercado importante. Para isso, deve-se selecionar depósitos, fábricas, distribuidores para suprir as necessidades de consumo através de recursos que fazem com que o produto chegue ao mercado no momento certo.

Kotler (2000, p. 510) define canais de marketing como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Uma empresa pode, a depender da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

As opções de escolha levam em consideração, notadamente, os custos, as características dos produtos, a área geográfica que se quer atingir, a promoção que determinados canais podem oferecer para os produtos, a concorrência e a tradição.

Em geral, os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha. De acordo com Stern e El-Ansary (apud KOTLER, 2000, p. 511):

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...) Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

Decidir qual ou quais canais de distribuição se deve usar visando uma colocação eficiente dos produtos leva em conta fatores como: valor do produto; frequência de compra; preferências dos consumidores; e características do produto.

As finalidades essenciais que o canal de distribuição deve atender são: movimentar fisicamente os produtos, promovê-los; retornar informações sobre o mercado, ensejar custos de marketing reduzidos e maximizar resultados e lucros.

De acordo com Kotler (2000, p. 511), os membros do canal de marketing realizam várias funções-chave, entre elas:

- Reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing;
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;
- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;

- Formalizar os pedidos junto aos fabricantes;
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing;
- Assumir riscos relacionados à operação do canal;
- Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos;
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Existem diversos modelos de canais de distribuição, indo desde os mais clássicos e usuais até modelos avançados, específicos e singulares, desenvolvidos segundo a estratégia particular de cada empresa. Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo (KOTLER, 2000).

Giuliani (2003, p. 204) complementa:

Ao articular a cadeia de abastecimento, deve ficar claro que se requer uma abordagem fundamentalmente diferente para as relações no canal de marketing. As tradicionais relações comprador-fornecedor, que aconteciam de forma hostil, devem ser reavaliadas e substituídas por cooperação e ganho mútuo.

#### **2.2.4 Composto de promoção**

Esforços promocionais são as manifestações mais visíveis de uma parte do plano estratégico de marketing. Giuliani (2003, p. 234) define o composto promocional como “as atividades destinadas a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a empresa e os produtos que ela oferece”. Todo composto promocional deve ser planejado, estar coerente com outros elementos do *mix* e de acordo com a capacidade e recursos da empresa.

Kotler (1999, p. 136) categoriza cinco ferramentas de comunicação que constituem o composto de promoção. São elas:

- Propaganda;
- Promoção de vendas;
- Relações públicas;
- Força de vendas;
- Marketing direto.

### ***Propaganda***

Pode ser definida como todo incentivo pago com o objetivo de divulgar produtos, serviços e idéias na mídia, por um patrocinador identificado. A propaganda procura levar o comprador ao produto. Kotler (2000, p. 596) define propaganda como “qualquer forma remunerada de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”.

Segundo o mesmo autor (1999, p. 137) “a propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma idéia”.

A propaganda utiliza inúmeros veículos (canais) pelos quais são transmitidas suas mensagens. Os mais conhecidos são a televisão, o rádio, o jornal, a revista, o outdoor (mídia exterior), a mala direta e a internet, entre outros.

Para iniciar uma estratégia de promoção deve-se decidir para quem, por meio de que métodos e mídia e a que custo. A propaganda é mais eficaz quando seu alvo é restrito (KOTLER, 1999, p. 139). Embora seja difícil medir a taxa de retorno do investimento em propaganda, ela é provavelmente maior para anúncios estreitamente direcionados.

### ***Promoção de vendas***

São esforços específicos de promoção com objetivos de promover vendas. Em geral, oferecem ofertas ou condições de vendas visando a uma maior rotatividade do produto, procura apoiar a propaganda e muitas vezes é confundida com merchandising. Um ponto que os distingue, segundo Giuliani (2003, p.235), é que a promoção é feita por tempo determinado, enquanto o merchandising é constante: o merchandising está acima da promoção de vendas e usa-a como meio para efetivar sua estratégia.

As ferramentas de promoção de vendas variam em seus objetivos específicos. Uma amostra grátis estimula o teste de consumo, enquanto um serviço de consultoria gerencial grátis visa sedimentar uma relação de longo prazo com o varejista.

Kotler (2000, p. 616) nos diz que “as empresas utilizam promoções de incentivo para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis e para aumentar taxas de recompra de clientes eventuais”.

### ***Relações públicas***

Sua função principal é obter aceitabilidade do produto/serviço contragolpeando a publicidade negativa, procurando proteger a imagem da organização. Procura manter boas relações com determinados públicos de interesse, aqueles com os quais a empresa se relaciona.



Chamada de assessoria de imprensa e vista como espaço editorial em oposição a espaço pago, Kotler (2000, p. 624) aponta que a sua função vai além da divulgação, compreendendo:

- apoio no lançamento de novos produtos;
- apoio no reposicionamento de um produto maduro;
- captação do interesse por uma categoria de produtos;
- influência sobre grupos-alvo específicos;
- defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos;
- construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.

As atividades de relações públicas, quando bem planejadas, favorecem a comunicação permitindo redução nos gastos com a propaganda. As principais ferramentas de relações públicas são: publicações, eventos, notícias, palestras, atividades de prestação de serviços de interesse público e identidade de mídia (GIULIANI, 2003).

Para Kotler (1999, p. 143), “a maioria das despesas com relações públicas representa sólidos investimentos planejados para criar e transmitir uma imagem positiva ao mercado-alvo”.

### ***Força de vendas***

Uma das mais dispendiosas ferramentas de comunicação de marketing é a força de vendas da empresa, especialmente quando sai a campo, em viagens constantes, e passa um tempo considerável à procura de clientes potenciais enquanto mantém os atuais clientes satisfeitos.

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração (KOTLER, 2000).

Conforme Kotler (1999, p. 144):

A força de vendas apresenta a vantagem de ser muito mais eficaz que uma série de anúncios ou peças de mala direta. O vendedor encontra-se com o cliente, leva-o para almoçar, sonda seus interesses, responde a perguntas, argumenta contra objeções e fecha a venda. Quanto mais complexo o produto ou serviço, mais necessário se torna o uso de profissionais de vendas. Nos casos em que os produtos e preços são muito similares, o vendedor pode constituir o único fator capaz de afastar o cliente de um fornecedor e fazê-lo pender para outro.

A visão tradicional que norteia ainda as forças de vendas de grande parte das organizações é a da preocupação com o volume de vendas gerado, cabendo ao departamento de marketing a tarefa de apurar a estratégia e rentabilidade. Entretanto, uma outra visão mais atual vem ganhando espaço dentro de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. É a visão focada na satisfação do cliente e no lucro da empresa.

De acordo com Kotler (2000, p. 639), qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção:** busca de clientes em potencial e indicações;
- **Definição de alvo:** decisão de como alocar o tempo entre clientes em perspectiva e clientes atuais;
- **Comunicação:** transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;
- **Venda:** aproximação do cliente, apresentação, resposta à objeções e fechamento de venda;
- **Atendimento:** oferta de vários serviços aos clientes – consultoria para problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes, agilização de entregas;
- **Coleta de informações:** condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência (captação de informações);
- **Alocação:** decisão de quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de baixa oferta.

## 2.3 Segmentação de Mercado

A definição do composto de Marketing total inicia com o entendimento de necessidades e desejos do consumidor, portanto, para entendê-lo, é preciso identificar aqueles que seriam compradores de um produto específico para, posteriormente, desenvolver um processo de marketing direcionado coerentemente ajustado.

O êxito do composto do marketing está relacionado com a eficiência na identificação e análise do cliente em potencial que servirá de orientação para o marketing direcionado, a segmentação e o posicionamento no mercado.

Ao deliberar pela aquisição de um produto específico, o consumidor se integra em um certo mercado, porém, quanto às características específicas do produto, são manifestadas diferentes preferências entre ele e os demais consumidores deste produto e, este fenômeno, Simpson (2001, p. 196) enuncia como sendo uma demanda heterogênea.

Seguindo seu raciocínio, a autora menciona a segmentação de mercado como sendo o grande grupo de possíveis consumidores de um mesmo produto, contudo, ainda considerado como um grupo homogêneo.

Abordando o trabalho de localização do mercado-alvo, Simpson diz que tal ação proporciona ao marketing uma identificação melhor e mais clara das especificidades nas características do produto pretendidas por um grupo particular de consumidores, para os quais, possa ser desenvolvido um marketing direcionado.

No mercado de massa a empresa adota uma conduta homogênea para produzir e vender um produto para quem o queira, praticando o marketing padronizado ou, conforme Kotler (2000,

p. 150), "no marketing de massa, o vendedor produz, distribui e promove em massa um produto para todos os compradores. [...] O argumento do marketing de massa é de que as empresas deveriam ter custos e preços mais baixos e criar o maior mercado potencial possível".

Quando a empresa define um mercado ou segmento-alvo, esta pratica o marketing customizado que Kotler (2000, p. 226) menciona como "um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. [...] Assim, a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual."

Numa proposta intermediária, a empresa pode operar em um segmento relativamente pequeno de mercado, adotando o marketing de nicho (KOTLER, 2000, p. 226) como um composto especializado.

"Nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. [...] Geralmente as empresas identificam nichos dividindo um segmento em subsegmentos ou definindo um grupo formado por um conjunto distinto de traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios."

Algumas empresas concentram seus esforços de marketing para o indivíduo em particular, desenvolvendo produtos especialmente para cada consumidor. A personalização do composto de marketing para cada consumidor é a prática do marketing individual e pode ser ampliada em relação ao exemplo apresentado por Kotler, (2000, p. 228), como a seguir:

O último nível de segmentação leva ao 'segmento de um comprador', 'marketing customizado' ou 'marketing um a um'. [...] Hoje, parte do trabalho de marketing business-to-business está customizado, uma vez que um fabricante prepara a oferta, a logística e as condições financeiras sob medida a cada cliente importante.

## 2.4 Valor agregado

Os clientes fazem suas escolhas avaliando qual oferta lhes proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas possibilidades de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor (KOTLER, 2000).

Kotler (2000, p. 56) nos traz a seguinte definição:

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

No que diz respeito à Metodologia do Valor, Csillag (1995, p. 61) define quatro tipos de valores econômicos:

- Valor de custo, como sendo o total de recursos medido em dinheiro, necessário para produzir/obter um item;
- Valor de uso, como medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço;
- Valor de estima, como medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse;
- Valor de troca, como medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa.

Os compradores raramente pagam por um valor que não percebem, não importando se estes extras exclusivos são reais. A percepção inicial de valor do produto pelo comprador é

influenciada pela avaliação que o comprador faz do que será sua experiência com o produto. Um conhecimento incompleto do comprador sempre resulta em julgamento de valor baseado em evidências como o preço, embalagem atrativa, campanhas de saturação de propaganda, conteúdo e imagem da propaganda, qualidade dos folhetos e apresentações de venda. Uma empresa que evidencia um valor extra, pode efetivamente impor um preço mais alto que o de uma empresa que realmente fornece um valor mais elevado, mas não o evidencia eficientemente (THOMPSON, 2003).

Para Thompson (2003, p. 172) “a evidência de valor pode ser tão importante quanto o próprio valor quando a natureza da diferenciação do produto/serviço é subjetiva ou difícil de quantificar, quando os compradores estão fazendo a compra pela primeira vez, quando o retorno para novas compras não é freqüente e quando os compradores não são sofisticados”.

Tucker (1999) apresenta sete estratégias para agregar valor: tornar a vida do cliente mais fácil, estabelecer compromisso e responsabilidade, colocar-se no lugar do cliente, dar poder ao cliente através do conhecimento, administrar as dificuldades dos clientes, envolver o cliente na criação do valor e oferecer mais opções e serviços personalizados.

#### ***Tornar a vida do cliente mais fácil***

Para o autor, o desejo de satisfação do cliente é afetado por fatores de conveniência. Os consumidores, sejam pessoas ou organizações, estão sempre buscando otimizar o uso de seu tempo e dinheiro na compra, utilização e descarte de produtos e serviços. As empresas precisam então oferecer uma série de facilidades como localização, forma de pagamento, uso, reparo, serviços de pós-venda, entre outros, para conseguir atrair o cliente e se diferenciar da concorrência.

#### ***Estabelecer compromisso e responsabilidade***

Os clientes esperam comprometimento de seus fornecedores quando as coisas não dão certo. Ou seja, garantias de que irão cumprir com a promessa de qualidade e durabilidade de seus



produtos e serviços. O consumidor dá muita atenção à rapidez com que são feitas reparos, personalização, correção de erros. Por isso, compromisso e responsabilidade são fontes eficazes de valor agregado.

### ***Colocar-se no lugar do cliente***

As empresas aprenderam a importância de ouvir seus clientes e agora precisam ir um passo além da venda de produtos ou serviços de qualidade. Elas precisam assegurar que seu cliente receba o valor total dos produtos e serviços que ela vende e por isso precisam conhecer as reais necessidades que seus clientes estão buscando suprir, deixando de ser apenas vendedoras para se tornarem parceiras de seus clientes.

### ***Dar poder ao cliente através do conhecimento***

Dar poder através do conhecimento, numa época de crescente complexidade, traz incríveis benefícios ao cliente. As empresas que utilizam essa estratégia dão aos seus clientes o conhecimento de que necessitam para resolver seus próprios problemas através de treinamentos, seminários, mas quase sempre a execução desta estratégia não é dispendiosa, sendo a criatividade mais importante que grandes gastos com marketing. Geralmente, uma equipe de vendas bem treinada é o suficiente para instruir e orientar os clientes.

### ***Administrar as dificuldades dos clientes***

Muitas vezes o fornecedor tem maior capacidade de gerenciar estoques, compras, distribuição e manutenção do que o próprio cliente. Por isso algumas empresas têm assumido essas funções dentro do negócio de seus clientes, administrando de forma lucrativa suas dificuldades.

### ***Envolver o cliente na criação do valor***

As empresas podem envolver o cliente na criação do valor quando reduzem custos referente benefícios que o cliente está disposto a dispensar. Um exemplo são os móveis e

equipamentos que o próprio comprador monta em casa, ou facilidades como oferecer toda a gama de produtos de um segmento na mesma loja, desta maneira reduzindo custos de locomoção para o cliente.

### ***Oferecer mais opções e serviços personalizados***

A opção e a personalização são o método de oferecer ao cliente o produto à sua maneira, agregando maior valor e obtendo assim uma vantagem competitiva. Os compradores estão cada vez mais exigentes e procuram sempre por aqueles produtos que otimizam a oferta de valor, atendem suas necessidades específicas e assim reduzem custo.

Porter (1992), propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um determinado negócio. Essas nove atividades criadoras de valor consistem em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio.

As principais atividades são: trazer materiais para dentro da empresa (logística interna), converte-los em produtos finais (operações), expedir os produtos finais (logística externa), comercializa-los (marketing e vendas) e prestar-lhes assistência técnica (serviço). As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa, são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas ali. Outros departamentos podem ter de realizar algumas atividades de aquisição e contratação de pessoal. A infra-estrutura da empresa abrange os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais que são alocados a todas as atividades principais e de apoio.

Para o autor (p. 76):



A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.

## **3 A EMPRESA MACEDO KOERICH S.A.**

### **3.1 Histórico**

A Macedo, Koerich S.A. é uma empresa totalmente catarinense. Esta foi fundada em 13 de julho de 1973, sob a denominação de Frios Macedo Ltda. A empresa iniciou suas atividades abatendo 300 frangos por dia e contando com a participação de sete colaboradores funcionais.

Com o ingresso do Grupo Koerich na sociedade, em 1974, a empresa passou a ter a denominação de Macedo, Koerich & Cia Ltda. Inicia-se uma trajetória de muito trabalho e também muitas conquistas.

Com a construção de uma nova unidade, iniciada em 1975, e concluída em 1976, passou a ter uma capacidade inicial de abate de 3.000 frangos por dia. Ainda em 1976, teve início da produção vertical, com a construção das primeiras granjas próprias de frangos de corte.

Em 1980, foi iniciada a construção de uma fábrica de rações e de uma filial de distribuição em Joinville. Em 1982, foi construído o incubatório e a empresa foi ampliada passando a abater 1.500 frangos por hora.

Para aprimorar o atendimento aos seus clientes, a Empresa decidiu construir em julho de 1992 a central de distribuição do Sul do Estado, no município de Içara. Também neste ano a Empresa construiu a sua nova granja de matrizes em Bom Retiro, com o intuito de melhorar a qualidade na produção dos ovos incubáveis.

O ano de 1993 marca o lançamento o Programa da Qualidade Total Macedo, o QTM. Este programa visa melhorar ainda mais a qualidade dos produtos, seus custos, seu atendimento,

a satisfação dos seus clientes e colaboradores e o bem estar de todos que se relacionam com a Empresa.

Em 1994 a Macedo, Koerich iniciou a construção da sua unidade de compra e armazenamento de grãos, na cidade de Guarapuava no estado do Paraná. Nesse ano a Empresa também constrói duas novas centrais de distribuição: Norte do Estado e Planalto Serrano, nos municípios de Araquari e Lages respectivamente.

No início de 1997, foi inaugurada uma nova central de distribuição em São Paulo, expandindo as vendas da Empresa para fora do Estado de Santa Catarina. Em virtude do foco no mercado de Santa Catarina e o mercado externo, esta central foi posteriormente fechada.

Em 1998, o incremento do Programa de Qualidade Total Macedo possibilitou a certificação internacional ISO 9001 (auditoria final em 26 de Junho de 1998). Certificação ISO 9001 em 09 de setembro de 1998, por um dos mais conceituados organismos certificadores do mundo, a TÜVCERT, através de seu representante brasileiro, a empresa BRTÜV.

Além da certificação ISO 9001, o Frigorífico foi inspecionado no HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), um sistema aplicável a indústrias de alimentos, que tem por objetivo identificar e avaliar os pontos críticos de controle do processo produtivo, garantindo a qualidade dos produtos e a saúde do consumidor.

Assim, a Macedo, Koerich tornou-se um dos primeiros frigoríficos da América Latina a receber certificação ISO 9001 e HACCP.

Em 2004, a empresa conta com uma capacidade de alojamento de 3,4 milhões de aves, cerca de 1500 colaboradores, uma produção semanal de 505.000 frangos.

### 3.2 Quadro funcional

A empresa no seu quadro funcional em 31/05/04 possui 1459 colaboradores, totalizando uma folha com encargos de R\$ 899.857,00.

Distribuídos da seguinte forma:

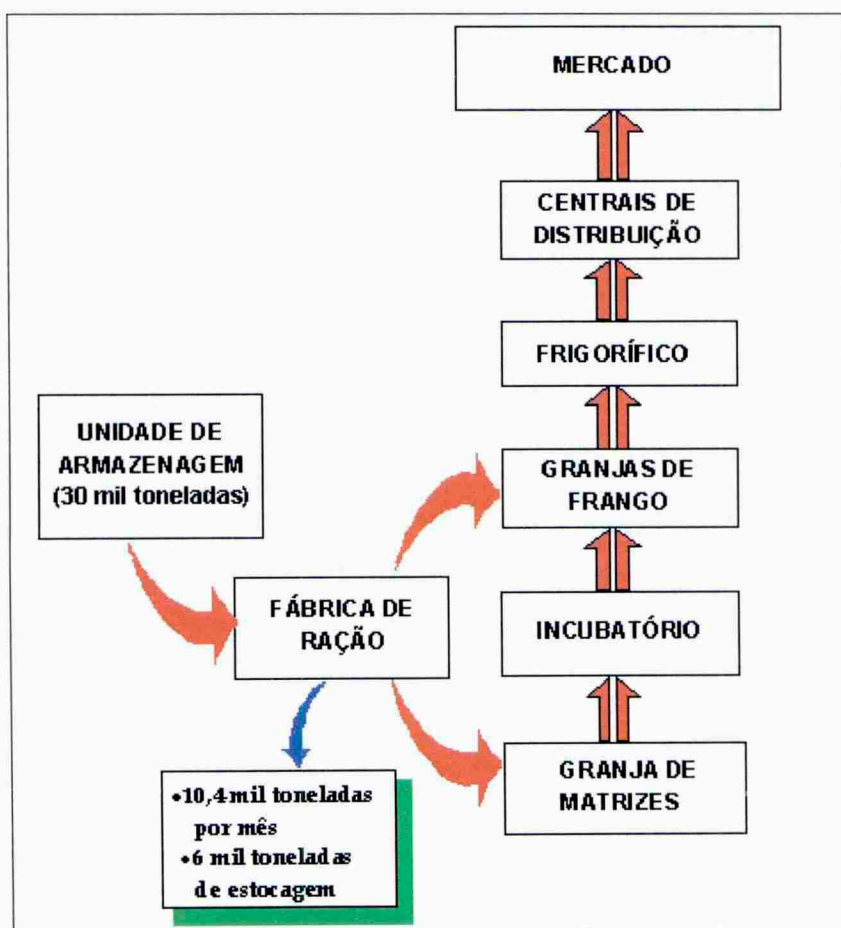
<b>Divisão dos colaboradores da Macedo por local</b>	
<b>Local</b>	<b>Total de colaboradores</b>
Área Industrial	1180
Matrizes	33
Comercial	79
Incubatório	28
Granjas	11
Armazenagem Grãos	5
Fábrica de Ração	42
Administrativo	81
<b>Total Macedo</b>	<b>1459</b>

**Tabela 2:** Divisão dos colaboradores da Macedo por local  
Fonte: Macedo Koerich S.A. 2004

### 3.3 Unidades da Empresa

A Macedo Koerich S.A. está dividida em nove filiais. A Matriz da empresa está localizada na Rodovia SC 407, Km 06, no bairro Santana do município de São José – SC, CEP 88101-901. Neste Mesmo endereço estão localizadas o Frigorífico, onde acontece o abate de Aves e Comercialização dos mesmos in natura, e a Central de Distribuição de Florianópolis – CDFL, que comercializa os produtos na Grande Florianópolis.

Conforme citado, atualmente a empresa Macedo Koerich S.A. subdivide-se em diferentes unidades, com atividades específicas cada. A seguir, apresenta-se o detalhamento do processo dentro do fluxo produtivo da empresa:



**Figura 1:** Fluxo Produtivo  
Fonte: Macedo Koerich S.A. 2004

### 3.3.1 Departamento de Grãos

A Unidade de Compra e Armazenagem de Grãos representa a primeira etapa na cadeia produtiva da Macedo. É a unidade responsável pela compra dos principais insumos da ração que

alimenta matrizes e frangos de corte, que são: milho, triticale, trigo, cevada e farelo de soja e que são secos e estocados dentro das condições ideais para manter uma alta qualidade para os grãos.

Estas compras são feitas especialmente no estado do Paraná, sendo também efetuadas nos estados de Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, e esporadicamente via importação da Argentina.

Esta unidade iniciou suas atividades em 1994 e está localizada em Guarapuava - PR, uma região produtora de grãos utilizados nas rações. Atualmente, conta com a capacidade de estocagem de 30 mil toneladas.

Esta unidade é responsável por alianças com produtores agrícolas, cooperativas e negociadoras de grãos em uma grande relação de parceria, que busca a vantagem para ambos os lados através da venda direta dos grãos para a indústria, ganhando em custo e qualidade. Atualmente quatro colaboradores da Macedo que coordenam o trabalho junto com a sociedade agrícola da região.

Diariamente esta unidade manda grãos para a fábrica de rações já com uma pré-análise de qualidade dos produtos.

Em 1999 foram realizadas alianças estratégicas para recepção, secagem e armazenamento de milho para Macedo Koerich S.A. A partir de março deste mesmo ano iniciaram-se ainda novas parcerias para recepção, processamento e estocagem de soja e prestação de serviços a outros.

### **3.3.2 Fábrica de Ração**

Construída em 1980, conta atualmente com 42 colaboradores e está produzindo 10 mil toneladas por mês. A unidade produz toda a ração consumida pelos frangos e matrizes da Macedo Koerich S.A. De acordo com a idade, o sexo e a finalidade das aves, são produzidas quinze formulações diferentes de rações, sendo sete tipos para matrizes e oito para frangos de corte que têm como principais ingredientes o milho e o farelo de soja.

A moagem, a dosagem e a peletização, principais processos de produção das rações, são automatizados. Toda matéria-prima, entretanto é analisada no laboratório da própria fábrica para verificação da qualidade e dos índices de nutrientes exigidos.

A fábrica dispõe ainda de um laboratório de patologia para análises necessárias ao bom desempenho do plantel e do frigorífico, de colhidos vivos e mortos, trazidos das granjas e do frigorífico.

### **3.3.3 Granja de Matrizes**

Localizada em Bom Retiro - SC, a granja de matrizes da Macedo é responsável pela reprodução de ovos férteis que darão origem aos “pintinhos de um dia”. Nesta unidade estão alojadas 270.000 fêmeas e 30.000 machos, com a reprodução sendo feita naturalmente, com cada macho fazendo a cobertura diária média de 10 fêmeas que colocam cerca de 180 ovos por ano cada.

A localização na serra permite o trabalho em clima favorável à atividade, principalmente no verão, época em que as aves poderiam sofrer mais por causa do calor. Isso possibilita um trabalho com mais qualidade e melhores resultados.

As matrizes são compradas com um dia de idade de granjas especializadas que trabalham com avós importadas. As aves iniciam seu período produtivo com 24 semanas de idade e finalizam com 68 semanas.

Nestas granjas também temos o sistema de alimentação com comedouros automáticos e bebedouros tipo *niple*.

A preocupação ambiental da Macedo é flagrante nesta unidade, que está em atividade de reflorestamento, já tendo plantado 129.000 mudas de *pinus* e 6.000 mudas de eucaliptos.

### **3.3.4 Incubatório**

Unidade chamada de DEPIN (Departamento de Produção de Pintos), iniciou suas atividades em 02/06/1983 e produz atualmente 1.400.000 pintos por mês. É a unidade que recebe ovos férteis da granja de matrizes e entrega pintos de um dia para as granjas de frango de corte.

Conta atualmente com 28 colaboradores que têm como principais atividades: classificação de ovos, incubação; transferência, nascimento, seleção, classificação por sexo, vacinação e higienização.

Com a implantação, em 1999, do 2º ciclo de produção das matrizes do Albardão no município de Palhoça, teve-se um ganho de produtividade, no ano, de 2,4 milhões de pintinhos. Atualmente, com esta melhoria obtida, não há mais necessidade de comprar pintinhos de terceiros.



Os principais projetos para o ano de 2004 estudam o aumento da capacidade de produção da unidade, ganho de qualidade no manejo dos ovos e pintinhos, que resultarão em maior índice de eclosão e maior ganho de peso por frango.

### **3.3.5 Granjas de Frangos de Corte**

A capacidade total atual de alojamento da Macedo é de 3,4 milhões de aves em granjas de frango de corte que estão instaladas em vários municípios da região: em São José, Palhoça, Angelina, Anitápolis, Rancho Queimado, São Bonifácio, Paulo Lopes, e Águas Mornas, em uma distância máxima de 100 km da fábrica de rações.

A empresa adota dois tipos de sistema de trabalho para a criação de frango. No sistema de Parceria, a Macedo é proprietária da terra e faz o investimento da construção dos aviários e apenas a mão de obra é terceirizada. Na Integração, a empresa busca pequenos proprietários rurais e viabiliza, através de bancos de desenvolvimento, o financiamento das instalações. O investimento fica sob responsabilidade do integrado.

Os pintos chegam com apenas um dia na granja e são alojados no aviário onde ficarão até o dia do abate. O alojamento é em separado para os machos e as fêmeas, pois cada sexo tem necessidades diferentes de alimentação e demais tratamentos.

O tempo médio para o abate é de 44 dias para os machos e de 47 dias para as fêmeas. Por ser menor, a fêmea permanece mais tempo para atingir o peso ideal de abate.

A mão de obra é muito importante para a criação do frango. O resultado está fortemente ligado à capacidade do criador, bem treinado, dedicado e comprometido com os padrões de

qualidade exigidos. Os parceiros têm curso técnico agrícola, o que facilita a comunicação, o desenvolvimento da parceria e o alcance de bons resultados.



**Figura 2:** Granja de Corte  
Fonte: Macedo Koerich S.A. 2004

As granjas são assistidas diariamente por técnicos agrícolas e veterinários que repassam instruções específicas, resultados de análises efetuadas em laboratório e orientam os parceiros e integrados na aplicação de melhores técnicas de criação e manejo de frangos.

O Laboratório de Patologia analisa a qualidade de nossa matéria-prima (frango vivo) e do produto final, auxiliando a eficiência do monitoramento por técnicos e apontando resultados que servem como base para decisões operacionais e estratégicas na empresa.

No laboratório de bromatologia é analisada a qualidade das matérias-primas das rações, controlando os índices de nutrientes presentes. É analisada ainda, amostra de rações prontas, monitorando-se a eficiência do processo. Desta forma garante-se a qualidade da alimentação das aves.

A tecnologia de nutrição, manejo e ambiência são desenvolvidas no CPT (Centro de Pesquisa Tecnológica), situado na Granja MFA (Terra Fraca - Palhoça), que possui um galpão dividido em 176 boxes com cerca de 50 aves cada, para o estudo altamente controlado de novas técnicas para a melhoria contínua da produtividade, eficiência e eficácia de nossos produtos.

Todos os galpões possuem sistema de climatização para adequar a temperatura às necessidades de conforto do frango. O forro dos galpões serve para uma melhor homogeneidade de temperatura no interior dos aviários (efeito semelhante ao forro de uma casa). As paredes laterais dos aviários são dotadas de cortinas que podem ser erguidas ou abaixadas, controlando a entrada de luz natural e a ventilação. Outros recursos para atingir as melhores condições são ventiladores e campânulas de gás (para aquecimento).

Os comedouros são automáticos e, quando atingem um nível mínimo, um sensor os aciona para abastecimento. A água é fornecida por pressão em dois sistemas. O primeiro é o bebedouro *niple* (forma de chupeta) na maioria dos galpões e o segundo em forma de bebedouro de pressão, nos demais.

### **3.3.6 Frigorífico**

A Macedo, Koerich S.A. possui uma unidade de abate, chamada Frigorífico. Esta unidade é onde trabalham aproximadamente 2/3 dos colaboradores funcionais da Macedo. A capacidade de abate é de aproximadamente 11.500 frangos por hora e atualmente abate-se 505.000 cabeças por semana, em dois turnos de 8 horas e 48 minutos com uma capacidade de estocagem de aproximadamente 650 toneladas.

A unidade industrial da Macedo foi certificada pelas normas da ISO 9001 em 1998 pela TÜV CERT, entidade alemã muito respeitada pela seriedade de seu trabalho. No mesmo momento, o Frigorífico também foi certificado no HACCP, pela mesma entidade.

Nesta unidade chega o frango vivo que após ser processado sairá embalado resfriado ou congelado, para as Centrais de Distribuição. Atualmente a produção é de 90% de cortes e 10% de inteiros.

As principais atividades de processamento são: abate, processamento, embalagem, estocagem e expedição de produtos de frango e produção de subprodutos. Os efluentes são tratados em lagoas de decantação, sendo dispensados à natureza somente após totalmente livres de contaminados.

Em 1999, foi aumentada a capacidade do frigorífico com a conclusão do novo Setor de Farinhas e Óleos (SFO), nova caldeira e nova sala de máquinas, dando maior capacidade de processamento e de aproveitamento de subprodutos.

Em 2004, está sendo trabalhada a adequação do frigorífico para exportação à União Européia e o aumento da produção de bandejas.

Cabe salientar que a pesquisa proposta se deterá nesta unidade e na unidade administrativa onde os dados de coletas serão obtidos.

#### **3.3.6.1 Etapas do Processo do Frigorífico**

- **Descarregamento:** Nesta fase os frangos chegam nas granjas acondicionados em gaiolas plásticas. Em média, o transporte dos frangos das granjas até o frigorífico, requer aproximadamente 45 minutos. A idade de abate dos frangos normalmente acontece entre 44 e 47 dias.

- **Colocação dos frangos na nórea (gancho):** Após serem tirados da gaiola, os frangos são pendurados pelos pés na nórea.
- **Sangria:** Nessa fase os frangos passam por um atordoamento elétrico para que passem pela lâmina anestesiados e não sofram, propiciando maior qualidade na textura de sua carne. A sangria é uma etapa muito importante, porque tem que ser bem executada para que o produto tenha qualidade.
- **Escaldagem:** Aqui o frango passa por um tanque de escaldagem com água quente (57° C) para que abram seus poros para facilitar a fase seguinte que é a retirada das penas, ou como é chamada no frigorífico depenagem.
- **Depenagem:** O frango passa por uma depenadeira totalmente automatizada. Após o processo, o frango é checado e sai totalmente depenado.
- **Evisceração Automática:** Nesta fase o frango passa por diversos processos: retirada da cloaca; abertura abdominal; evisceração; inspeção do SIF (Serviço de Inspeção Federal - Ministério da Agricultura) para assegurar a qualidade do frango; remoção de papo e traquéia; remoção dos pulmões; corte do pescoço; limpeza e repasse final.
- **Chiller (resfriador):** O *chiller* é um grande tanque com água com diferentes temperaturas, separadas em compartimentos. O objetivo desse processo é fazer com que os frangos passem por um processo gradual de resfriamento. O processo requer aproximadamente 35 minutos.
- **Acondicionamento:** Depois de embalado, o frango é acondicionado de acordo com o produto que pode ser inteiro ou em partes.
- **Encaixotagem:** Depois de embalado, o frango é encaixotado em caixas de papelão.

- **Túnel de Congelamento:** Os produtos atingem a temperatura ideal de estocagem nos túneis de congelamento que trabalham com uma temperatura em torno de  $-25^{\circ}\text{C}$ . Produtos resfriados permanecem de 2,5 a 4 horas e os congelados de 4 a 6 horas, dependendo do produto e da embalagem.
- **Câmaras frigoríficas:** Após a etapa anterior, as caixas são encaminhadas para as câmaras frigoríficas. As temperaturas dependerão do tipo de frango: resfriado ou congelado.
- **Expedição para as centrais de distribuição ou exportação:** Após atingir a temperatura ideal, os Frangos Macedo são encaminhados às centrais de distribuição, ou estivados em containeres para serem exportados.

### 3.3.6.2 Centrais de Distribuição

A Macedo Koerich S.A. possui cinco centrais de distribuição, que recebem os produtos do frigorífico e entregam para cerca de 4.100 clientes ativos ao mês. As centrais de venda, estão estrategicamente divididas da seguinte forma.

#### ***CDFL – Central de Distribuição da Grande Florianópolis***

**Clientes ativos atendidos em média:** 1220 clientes/ mês na região da Grande Florianópolis.

**Início das atividades:** 1992.

**Capacidade de estocagem:** utiliza o estoque do frigorífico, em virtude de sua proximidade.

**Participação no volume total em kg de vendas da Macedo no Mercado Interno:** 35,28 %

***CDNE – Central de Distribuição do Norte do Estado***

**Cientes ativos atendidos em média:** 950 clientes/ mês no Vale do Itajaí e do Norte do estado de Santa Catarina.

**Início das atividades:** 1976.

**Capacidade de estocagem:** 60 toneladas.

**Participação no volume total em kg de vendas da Macedo no Mercado Interno:** 27,61 %

***CDSE – Central de Distribuição do Sul do Estado***

**Cientes ativos atendidos em média:** 880 clientes/ mês no Sul do Estado de Santa Catarina.

**Início das atividades:** 1992.

**Capacidade de estocagem:** 60 toneladas.

**Participação no volume total em kg de vendas da Macedo no Mercado Interno:** 18,77 %

***CDPS – Central de Distribuição do Planalto Serrano***

**Cientes ativos atendidos em média:** 1050 clientes/ mês no Planalto Serrano Catarinense.

**Início das atividades:** 1992.

**Capacidade de estocagem:** 60 toneladas.

**Participação no volume total em kg de vendas da Macedo no Mercado Interno:** 18,34 %

### **3.4 Compromissos da Macedo com seus clientes**

- Fornecer um produto de alta qualidade, saudável e que corresponda às especificações técnicas informadas;
- Fornecer o produto sempre ao preço do pedido, independente das variações de preço que venham a ocorrer após sua efetivação;
- Garantir o atendimento constante e com alto padrão de qualidade;
- Garantir a entrega dos pedidos efetivados;
- Apoiar a comercialização dos seus produtos através de ações de comunicação;
- Prestar serviço de pós-venda;
- Estar sempre atento às necessidades dos clientes e consumidores, realizando melhorias e inovações em seus produtos e serviços, com o objetivo de atender às necessidades do mercado.



## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização do estudo

Para Kaplan (apud Castro, 1977), metodologia é o interesse por princípios e técnicas de alcance médio, chamados conseqüentemente métodos. Métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas. O objetivo da metodologia é o de convidar a ciência a especular e o de convidar a filosofia a interessar-se pelos problemas práticos. Em resumo o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo.

O presente estudo apresenta características e objetivos de natureza exploratória e descritiva. De acordo com Vergara (1998) a pesquisa exploratória é realizada em uma área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Para Godoy (1995, p. 25):

Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar uma multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa.

A respeito de sua finalidade Vergara (1998, p.45) colocou:

O estudo descritivo expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, uma vez que a pesquisa foi realizada por meio da análise de uma unidade produtiva específica. Para Stake (apud Roesch, 1999) o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto para ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Para Roesch (1999, p. 197):

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Yin (apud ROESCH, 1995, p.155) comenta que o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”

Segundo Roesch (1999) a pesquisa dentro do estudo de caso pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos qualitativos quanto de quantitativos. Para a autora a pesquisa tende a realizar uma combinação de vários métodos de coleta de dados como a entrevista, o questionário, a observação ou ainda o uso de dados secundários.

Para Yin (apud ROESCH, 1995, p. 155), no estudo de caso a falta de um esquema conceitual rígido, indicando maior flexibilidade na análise dos resultados pode trazer alguns problemas. Estes problemas são decorrentes da falta de um direcionamento do autor para conduzir a análise dos resultados.

Quanto às técnicas de coleta de dados, a presente pesquisa foi fundamentado basicamente na observação participante, uma vez que foi desenvolvido na área de atuação do autor na empresa objeto de estudo. Além disso, foram realizadas pesquisas documentais, em documentos e relatórios da organização e entrevistas com as pessoas chaves envolvidas no negócio.

## 4.2 Procedimentos adotados na realização do estudo

Quanto aos meios utilizados na investigação, para atingir os objetivos propostos, a pesquisa caracteriza-se inicialmente como pesquisa bibliográfica. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Vergara (1997, p.46) destaca que “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

A pesquisa bibliográfica ajudará, portanto, a explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Após a abordagem inicial, seguem-se, paralelamente, a pesquisa bibliográfica bem como a pesquisa de dados primários e secundários. Foram feitas entrevistas não estruturadas com o Gerente de Exportação da empresa, Ivan Machado, com o Diretor Comercial Frederico Mourão e com o Superintendente Joster Macedo, já que eles detêm conhecimentos para esclarecer as informações pertinentes ao estudo.

Utilizou-se, ainda, a observação pessoal aliada à experiência de trabalho na empresa e a técnica de análise documental, que segundo Vergara (1998, p. 46)

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, video-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Neste trabalho, foram utilizadas como fontes de pesquisa na organização, os seguintes documentos: fichas cadastrais de clientes, catálogos técnicos de produtos, fichas técnicas de produtos, tabela de preços, demonstração de resultado do exercício - DRE, planilhas de despesas de vendas, administrativas e gerais, memorandos, previsões de vendas, planilhas de vendas anuais, por clientes e por produtos, relatório de faturamentos, entre outros.

Quanto à forma de abordagem, foi utilizada a abordagem qualitativa que de acordo com Deslandes (1994) “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”.

### **4.3 Limitações**

A partir do momento da definição dos objetivos deste estudo, foram delineadas suas limitações. Como a pesquisa se preocupou em analisar somente os aspectos do composto de marketing em seu tocante às exportações, uma série de condicionantes da estratégia da empresa foi relegada a segundo plano, limitando sua aplicação.

Os resultados da pesquisa limitam-se, ainda, no tempo, uma vez que os dados analisados são referentes ao período de estudo. A pesquisa é limitada também à empresa em estudo, não podendo seus resultados serem, necessariamente, aplicados à outras empresas do mesmo segmento industrial.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

### **5.1 As exportações na Macedo Koerich S.A.**

O início das atividades de exportação na Macedo se deu em 2000. Após tentar expandir sua atuação para os estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, a empresa descobriu que os custos logísticos e a competição desleal dos frigoríficos de pequeno porte, que atuam na ilegalidade e com produtos de baixa qualidade e preço, tornavam a empreitada não lucrativa. Portanto, foi buscada no mercado externo a possibilidade de expansão da produção e receita da empresa.

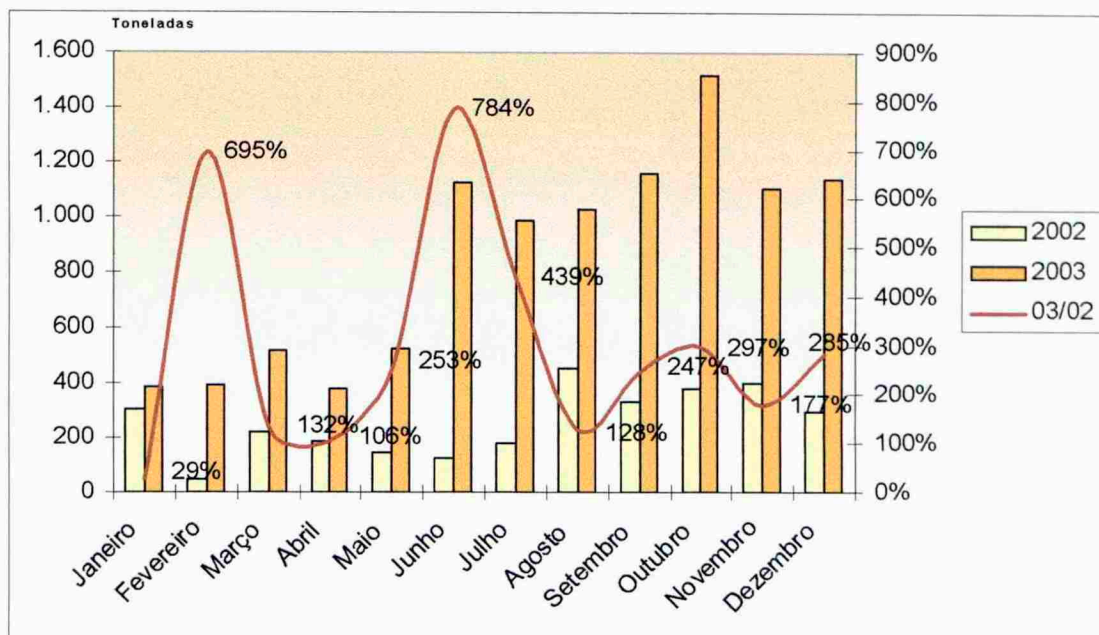
A Macedo foi influenciada principalmente pela desvalorização cambial de 1999, que tornou competitivo o produto brasileiro, e pelo ótimo desempenho dos grandes frigoríficos catarinenses, que estavam conquistando consistentemente novos mercados, principalmente no Oriente Médio, Ásia, União Européia e Rússia.

Como toda empresa que ainda não teve uma experiência prévia no mercado internacional, a Macedo sofreu alguns reveses nos primeiros anos da atividade de exportação. Os principais motivos foram inadequação da produção em relação às exigências do mercado internacional e inexistência de profissionais qualificados para a área. Vale citar que o primeiro container de frango exportado pela Macedo não conseguiu entrar no país de destino e teve que voltar para o Brasil, às custas da empresa, por não atender às exigências documentais do país importador.

O primeiro gerente de exportação da Macedo saiu da área comercial do mercado interno, e não possuía qualquer conhecimento em comércio exterior. Após 2 anos de sucessivas trocas do gerente da área, em que vários funcionários de dentro e fora da empresa assumiram o departamento, foi contratado um profissional com mais de 15 anos de experiência no ramo, que profissionalizou a gestão das exportações e colocou a Macedo na rota do crescimento lucrativo. Este profissional contava, no início, apenas com um auxiliar, que logo pediu demissão da empresa.

A direção da Macedo, por esta época, já estava desencantada com as promessas dos vários gerentes que haviam comandado a área e relutou em fazer os investimentos que o novo gerente vinha solicitando. Foram necessários quase 10 meses de trabalho e resultados comprovados para que o primeiro membro do novo departamento de exportação fosse contratado. Hoje a equipe conta com 4 profissionais, além do gerente: um analista de comércio internacional, responsável pelas vendas e prospecção de clientes; um analista de logística de exportação, que cuida do transporte terrestre, marítimo e gestão dos estoques; uma analista financeira, controlando todos os pagamentos e recebimentos do departamento; e uma auxiliar de despachante aduaneira, responsável pela documentação e liberação dos processos junto aos órgãos competentes.

Sob a nova gestão, o crescimento das exportações surpreendeu os membros mais céticos da organização. Em 2002 o volume exportado foi 270% maior que no ano anterior (1.750 tons) , e em 2003 o crescimento foi de 240%. Segundo o departamento comercial da Macedo, para 2004 é esperado um aumento de 70% em relação ao volume de 2003. Em 2004 são mais de 20 países atendidos, em todos os continentes, com um volume médio mensal de 1.600 toneladas exportadas. O gráfico 01 apresenta a comparação mensal do volume exportado em 2002 e 2003. Pode-se observar aumentos de mais de 500% em alguns meses.



**Gráfico 01:** Gráfico comparativo de exportações – 2002x2003

**Fonte:** Macedo Koerich S.A. – Departamento de Exportação.

Não podemos deixar de citar, como fator importante no crescimento das exportações da Macedo nos anos 2003 e 2004, o surto da gripe aviária na Ásia e América do Norte, que retirou importantes países produtores de frango, como a Tailândia e Estados Unidos, do mercado internacional. Esta oportunidade abriu as portas de grandes importadores, como Japão e Rússia, para o Brasil, que conseguiu atender com produtos de qualidade, conquistando os consumidores destes países.

Em outubro de 2004, de acordo com os relatórios internos de desempenho, as exportações representam aproximadamente 40% do volume produzido pela Macedo, e quase 50% das receitas, sendo a responsável pelo resultado positivo dos lucros da empresa. As vendas para o mercado internacional geraram mais de 700 empregos diretos, no campo e na indústria, e com certeza será o motor da expansão nos próximos anos.

### 5.1.1 Mercados Atendidos

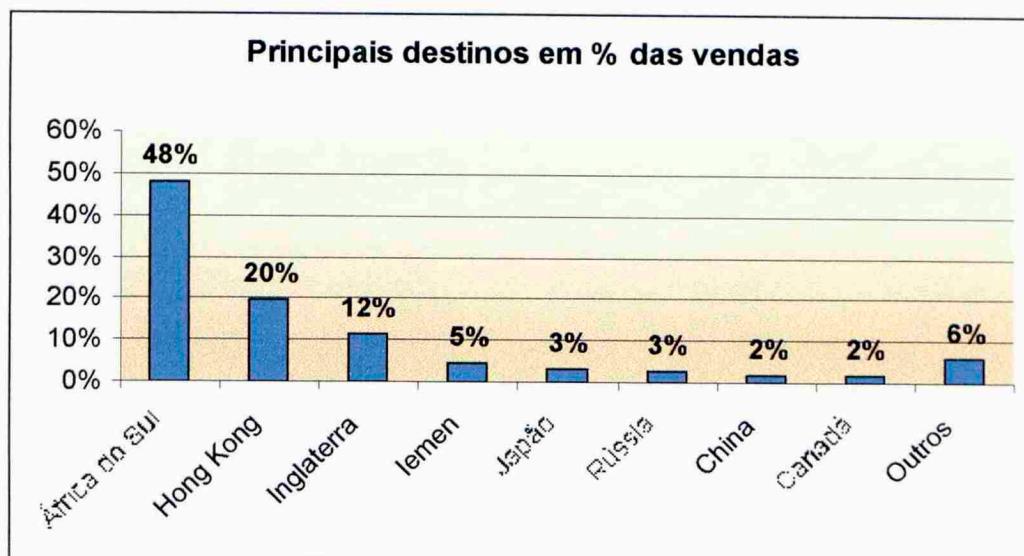
As exportações na Macedo tiveram um início marcado pela atividade de vendas de oportunidade, ou como os profissionais da área costumam chamar, *spot market*. Isto significa que a empresa não tinha uma estratégia definida e vendia para qualquer comprador interessado, em qualquer país. Ou seja, os produtos da Macedo eram comprados, e não vendidos.

Com o passar dos anos e com a profissionalização do departamento, esta atividade foi deixando de representar o grande percentual das vendas externas da Macedo e a empresa passou a desenvolver produtos específicos para os mercados mais interessantes, onde poderiam ser buscados melhores resultados.

Em 2004, os principais países importadores da Macedo são: África do Sul, Inglaterra, República do Iêmen, Japão, República Popular da China e Hong Kong. A empresa atende ainda, de maneira esporádica, Canadá, Rússia, Croácia, Las Palmas (Espanha), Irlanda, Argentina, Romênia e alguns países do Oriente Médio. A Rússia, que já foi um dos principais importadores da Macedo, deixou de ser um destino interessante devido aos constantes embargos à carne brasileira que este país vem impondo de maneira arbitrária, causando prejuízos aos exportadores.

A conquista da certificação sanitária para exportação para Japão e União Européia foi uma das chaves para o crescimento das exportações, pois estes são dois dos mais exigentes mercados, e estando apta à exportar para estes destinos, conseqüentemente a empresa passou à atender as exigências de países periféricos. A África do Sul, principal país importador da Macedo, exige a certificação da União Européia de seus fornecedores, e esses dois mercados (AS e UE) representam hoje mais de 60% do volume exportado pela Macedo. Por isso, pode-se entender a importância de tal certificação para a empresa.





**Gráfico 02:** Principais países importadores

**Fonte:** Macedo Koerich S.A. – Departamento de Exportação.

O Oriente Médio, maior importador de frango brasileiro, deixou de ser um destino interessante para a Macedo, pois os grandes frigoríficos nacionais (Sadia, Perdigão e Seara, principalmente) possuem uma presença fortemente consolidada na região, com estrutura própria de distribuição, investimentos maciços em promoção e alto índice de fidelidade de seus clientes. Além disso, estes são países que costumam oferecer risco aos credores e por isso a Macedo tem buscado desenvolver outros mercados para seus produtos.

Um dos mercados promissores para os próximos anos é a Coreia do Sul, com quem o governo brasileiro vem tentando realizar um acordo sanitário para comercialização de carnes. A exemplo do Japão, este é um país que costuma comprar produtos com maior valor agregado, oferecendo melhores oportunidades de lucros para os exportadores.

## 5.2 Produtos exportados

A linha de produtos exportados pela Macedo consiste basicamente de frangos inteiros e cortes e partes de frangos congelados, *in natura*, sendo que a empresa não comercializa nenhum tipo de produto pré-cozido ou de qualquer forma industrializado. Aproximadamente 70% do volume exportado atende os mercados industriais, que irá processar o produto antes de revendê-lo, ou de *food service*, basicamente hotéis e restaurantes. Esses produtos não são comercializados com a marca Macedo, e sim com a marca do importador/processador. Os outros 30% são os frangos inteiros e miúdos de frango, que são vendidos diretamente no varejo com a marca da empresa, pois são exportados na embalagem adequada para este fim. Abaixo serão apresentados os produtos da empresa, com respectivas características e mercados específicos.

- **Frango inteiro:** também conhecido no mercado internacional como *griller*, o frango inteiro sem miúdos representa aproximadamente 25% do volume exportado pela Macedo. Seus principais destinos são a África do Sul, o Iêmen e a Inglaterra, onde são revendidos pelos importadores para os varejistas da região com a marca Macedo. O frango inteiro é vendido em caixas contendo de 10 a 12 aves, com pesos variando de 800 gramas a 1500 gramas. Devido à concorrência de outros frigoríficos nacionais, as margens para exportação deste produto estão se tornando muito baixas, incentivando a empresa a aumentar o percentual de cortes. Atualmente a Macedo não possui capacidade produtiva para este fim e por isso mantém a linha de frango inteiro, atendendo basicamente 3 grandes clientes com este produto.



**Figura 3:** Frango inteiro (griller) Macedo em rede varejista da África do Sul

Fonte: Macedo Koerich S.A. 2004

- **Grupo coxa:** é composto por três produtos, a coxa (*drumstick*), a perna inteira (coxa + sobrecoxa) e o *leg quarter* (coxa + sobrecoxa + porção dorsal). Este grupo de produtos é o que apresenta maior volume de produção e exportação, significando aproximadamente 27% do total exportado. Os produtos do grupo coxa são vendidos em caixas de 15Kg, interfoliadas (as camadas de produto são separadas por filme plástico), e atendem basicamente as indústrias processadoras, restaurantes e hotéis. Os principais importadores são África do Sul, Hong Kong e Rússia.
- **Filé de peito:** é atualmente o produto de maior valor exportado pela Macedo. Muito consumido na União Européia e África do Sul, dois mercados que apreciam as carnes brancas e de pouca gordura. Este produto é exportado em caixas de 15Kg, HCLP (*honey comb layer packed*). Esta denominação representa a técnica de interfoliamento

em que os pedaços não tocam uns aos outros dentro da caixa. Desta maneira, o consumidor pode retirar apenas a quantidade desejada da embalagem, sem ter que descongelar todo o produto.

- **Asa:** são dois os produtos que compõem o grupo asa; o meio-de-asa, interfoliado em caixas de 18Kg, e a ponta-de-asa, vendida em caixas contendo 2 pacotes de 7,5Kg cada. Estes dois produtos são vendidos exclusivamente para Hong Kong e China, dois mercados que apreciam e pagam bem por estes cortes. A ponta-de-asa é utilizada na preparação de sopas em hotéis e restaurantes. Já o meio-de-asa é servido como aperitivo antes das refeições.
- **Coxa desossada:** a coxa desossada é um produto que foi desenvolvido especificamente para o mercado japonês. Porém, devido a alterações na situação do mercado, este produto passou a ser comercializado principalmente em Hong Kong. A coxa desossada é vendida em duas formas: caixa de 18Kg interfoliada ou caixa contendo 6 pacotes de 2Kg embalados a vácuo. Como o preço conseguido com este produto em Hong Kong não atende a meta planejada pela empresa no projeto do produto, a Macedo vem diminuindo a produção desta linha até que o mercado japonês volte a ficar comprador.
- **Sassami:** ou filezinho, este produto tem baixo valor no mercado internacional por ser uma carne muito seca e que atende principalmente indústrias processadoras. É vendido em caixas contendo 2 sacos de 7,5Kg cada e os principais destinos são África do Sul, Japão e Canadá.
- **Miúdos:** basicamente fígado e moela congelados, embalados em sacos de 1 Kg e 500g, estes produtos atendem varejistas da África do Sul e leste europeu, onde são



muito consumidos, principalmente em virtude dos baixos preços. São os únicos produtos, além do frango inteiro, que são vendidos com a marca Macedo no exterior.

- **Pés:** são vendidos em 3 categorias, A, B ou C, de acordo com a qualidade do produto. Inicialmente desenvolvido para comercialização em Hong Kong, atualmente 65% do volume deste produto é destinado para África do Sul. Os pés saem da Macedo em caixas contendo 2 sacos de 7,5Kg e quando chegam na África do Sul são descongelados e reembalados em sacos de 2 a 5Kg, congelados individualmente, para comercialização no varejo.
- **Outras partes:** a Macedo comercializa, sob demanda específica, cartilagem de peito de frango para indústria farmacêutica e pele congelada de frango, utilizada na produção de embutidos na África do Sul. São dois produtos que a empresa desenvolveu por solicitação dos clientes e que são revendidos com exclusividade para estes importadores.

Produto/Destino	África do Sul	Hong Kong	Inglaterra	Leban	Japão	Rússia	China	Canadá	Outros	Total
<b>Grupo Coxa</b>	68%	20%				12%				100%
<b>Frango Inteiro</b>	65%		12%	19%	1%				2%	100%
<b>Filé de Peito</b>	39%		51%					2%	7%	100%
<b>Asa</b>		90%					10%			100%
<b>Pés</b>	64%	16%					20%			100%
<b>Coxa Des.</b>		85%			15%					100%
<b>Miúdos</b>	44%								56%	100%
<b>Sassami</b>	37%				57%			7%		100%
<b>Outras partes</b>	92%								8%	100%

**Tabela 3:** Principais importadores por tipo de produto

Fonte: Macedo Koerich S.A. – Departamento de Exportação

### 5.2.1 Diferenciação

Como se pode notar na descrição dos produtos apresentada, o portfólio da Macedo não é caracterizado pela diferenciação, pois todos os produtos que a empresa vende são encontrados facilmente no mercado, sem nenhuma variação de qualidade, características físicas ou outra que pudesse agregar valor à marca.

Este tem sido o desafio da empresa no último ano: superar a condição de exportadora de produtos comoditizados, para entrar em novos nichos que requerem maior especialização do produtor.

O primeiro passo nessa direção foi o desenvolvimento da coxa desossada, embalada à vácuo em sacos de 2Kg, que é um produto desenvolvido especificamente para o mercado japonês. O produto é exportado pronto para ir para a gôndola do supermercado, pois já está em embalagem apropriada, de acordo com o costume local de consumo. Infelizmente, quando a Macedo entrou neste mercado já havia uma superoferta de produtos similares por parte de outros produtores brasileiros, que estavam superestimando o potencial de crescimento das exportações do Brasil para o Japão em virtude da gripe aviária na Ásia.

Como a Macedo atingiu o máximo da capacidade produtiva em 2004, estão sendo buscadas outras formas de manter o crescimento das receitas sem aumento do volume vendido. Uma das formas que a empresa encontrou foi agregar valor aos produtos exportados, oferecendo novos itens que facilitam a vida do cliente no exterior. Abaixo serão apresentados alguns dos projetos para 2005:

***IQF (individually quickly frozen):***

Consiste em uma técnica de congelamento individual das partes do frango, de maneira que estes não grudem em forma de bloco dentro da embalagem. A máquina que realiza este processo, chamada *giro-freezer*, tem capacidade para aproximadamente 6 toneladas/hora e representa um investimento de quase U\$ 1 milhão.

Os produtos embalados pré-congelados representam uma comodidade adicional para o consumidor, pois este pode retirar apenas a quantidade desejada de dentro da embalagem sem ter que descongelar todo o seu conteúdo. Principalmente em mercados como a África do Sul, onde o costume é consumir partes de frango congelado em pacotes de 5Kg. Porém, mesmo em países como os da Europa, onde o consumidor prefere as bandejas de 1Kg ou menos, os produtos *IQF* tem uma grande procura, pois o perfil do consumo na Europa mudou em virtude das novas tendências demográficas de famílias pequenas, casais sem filhos e jovens adultos solteiros que moram sozinhos.

Se para o consumidor o produto *IQF* representa comodidade, para os importadores da Macedo, importar produtos já congelados e embalados de acordo com esta técnica significa redução de custo, pois aproximadamente 80% dos clientes da empresa estão atualmente desembalando os produtos, para depois congela-los no giro-freezer e reembalar para venda.

Estimativas superficiais do departamento de exportação dão conta de que os importadores estariam dispostos a pagar até U\$ 120,00 a mais por tonelada, se os produtos já viessem congelados individualmente. Aplicando este valor à quantidade de cortes congelados que poderiam estar sendo vendidos desta maneira (1.120 ton/mês), representaria uma receita adicional de U\$ 134.400,00 para a empresa.

### ***Classificação***

A classificação por faixa de peso é um diferencial para os importadores europeus e japoneses, pois os consumidores destes países, em virtude de hábitos alimentares mais saudáveis, buscam ingerir quantidades exatas de cada tipo de alimento (proteína, carboidratos, gordura). A máquina que classifica o peso dos pedaços de frango tem precisão de até 2 gramas, mas em geral os partes são separadas de 5 em 5 gramas. O investimento necessário para aquisição e instalação desta máquina foi estimado em U\$ 700 mil.

De acordo com alguns importadores consultados, os clientes estariam dispostos a pagar até U\$ 100,00 a mais por tonelada de produto classificado, o que significaria U\$ 112.000,00 adicionais por mês no resultado da empresa.

### ***Bandejas***

Os produtos em bandejas são freqüentemente requisitados pelos importadores da África do Sul e Oriente Médio, onde a Macedo atende alguns grandes varejistas. A empresa já possui capacidade instalada para produzir esta linha de produtos. Falta apenas fazer o desenvolvimento das embalagens, que deverão levar o nome dos importadores. Por isso, esta decisão deve ser bem pensada, principalmente quanto à escolha do parceiro, pois caso algum importador desista da compra depois de produzidos os produtos, a empresa iria incorrer em grandes despesas com troca de embalagens.

Além de conseguir uma receita adicional variando de 40 à 70 dólares por tonelada, a venda de produtos em bandeja iria reforçar o reconhecimento de marca da Macedo no exterior, pois os consumidores estariam comprando os produtos com a marca da empresa. No longo prazo, isso significa mais fidelidade, o que pode elevar os preços ainda mais.



### ***Marinados (temperados)***

Os produtos temperados têm grande aceitação em todos os países para onde a Macedo exporta. Como a empresa já domina a tecnologia, pois vende produtos temperados no mercado interno, esta nova linha não implicaria em grandes investimentos.

Além da comodidade para o consumidor, o produto temperado apresenta maior maciez, pois o sal aumenta a absorção de água deixando a carne mais tenra. Estimativas iniciais permitem supor que o aumento na receita com os produtos temperados seria da ordem de US\$ 50,00/ton.

### ***Frango verde***

O frango verde é um dos grandes projetos da Macedo para o ano de 2005. Como o frango inteiro apresenta pequena margem de lucro e a empresa não tem capacidade fabril para aumentar o percentual de cortes, o frango verde é a principal alternativa que a empresa encontrou para aumentar o ganho com a venda de *grillers*.

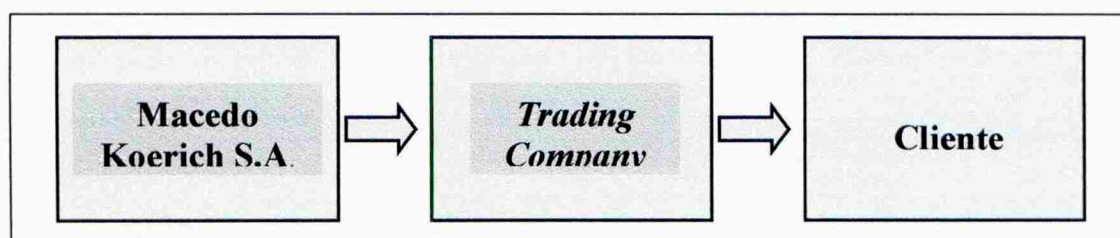
O projeto do frango verde surgiu com a sugestão de um parceiro europeu da empresa, que está procurando um fornecedor para seus clientes alemães e suíços. Estes países são reconhecidamente dois dos principais consumidores de produtos ecologicamente corretos e representam um enorme potencial de consumo.

O frango verde consiste na produção de animais sem qualquer tipo de alimentação de origem animal, ou seja, sem farinha de carne e vísceras na composição da ração. Além disso, não estarão presentes outros elementos químicos como antibióticos e promotores de crescimento, encontrados na ração dos frangos de corte normais.

Como a ração do frango verde é composta apenas de grãos, o percentual de conversão de peso será menor, o que resulta numa maior necessidade de espaço físico de criação (granjas), pois o período de alojamento, que no caso do frango normal é de aproximadamente 45 dias, passará para 55 dias.

### 5.3 Canais de distribuição

Quando a Macedo iniciou suas atividades de exportação, a empresa não estava preparada para assumir as responsabilidades inerentes ao comércio exterior, pois não possuía os conhecimentos necessários para gerenciar tarefa tão complexa. Por isso a empresa optou pela prática da exportação indireta, em que a empresa exportadora vende seus produtos para uma *Trading Company*, que se encarrega de encontrar o cliente no exterior, fazer o despacho da exportação junto aos órgãos competentes e gerenciar a operação logística e cambial do processo.



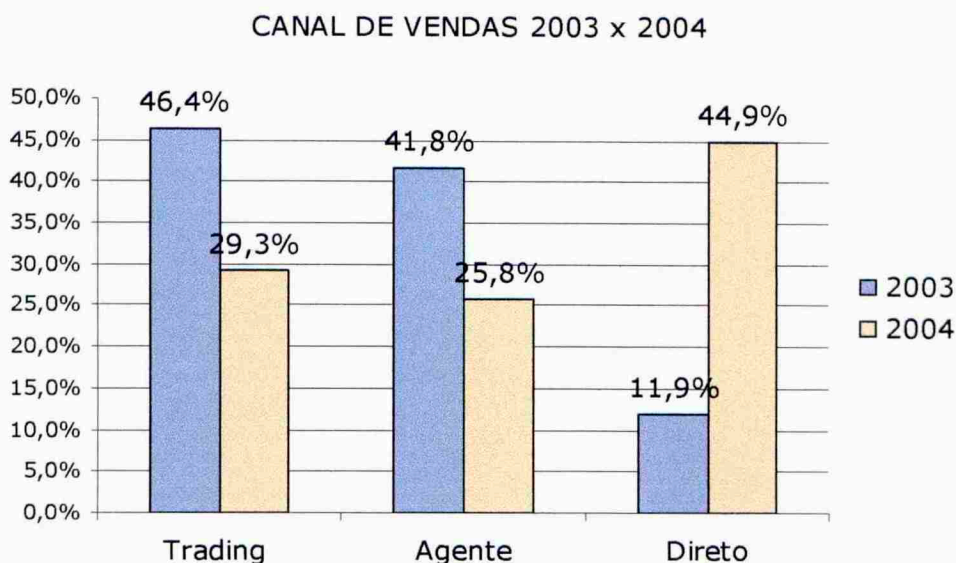
**Figura 04:** Exportação Indireta  
**Fonte:** Adaptado de VAZQUEZ (2002)

A venda via *Trading Company* traz uma série de benefícios para a empresa, pois elimina custos burocráticos e riscos comerciais, e a empresa precisa se dedicar apenas à produção. Entretanto, as margens de lucro são mais reduzidas, pois o intermediário acaba retendo parte significativa do resultado das vendas.

O primeiro parceiro da Macedo nas exportações foi uma *trading* localizada em Florianópolis, que era responsável por 90% das exportações da empresa. Tal estratégia se mostrou perigosa, pois a concentração das vendas nas mãos de apenas um intermediário oferece riscos ao exportador. Os outros 10% das vendas eram realizados por agentes autônomos no Brasil e no exterior, que trabalham sob a forma de comissão.

À partir de 2002, com a contratação do atual gerente de exportações, as vendas via *Trading Company* e agentes comissionados vem perdendo participação, e as exportações diretas começaram a aumentar, de acordo com o desenvolvimento do departamento. Os clientes que compravam os produtos da Macedo -

O objetivo da empresa para o segundo semestre de 2005 é atingir um índice de 70% de exportações diretas.



**Gráfico 03:** Canais de venda – 1º Sem. 2003 x 1º Sem. 2004

**Fonte:** Macedo Koerich S.A. – Departamento de Exportação.

### 5.3.1 Logística de Exportação

O crescimento acentuado do comércio exterior brasileiro tem gerado uma série de problemas para as empresas exportadoras, uma vez que a infra-estrutura logística do país não acompanhou o ritmo de expansão do setor. Este fato impõe sobre as empresas a necessidade de gerenciamento minucioso das operações de transporte e armazenagem, para que os custos logísticos não acabem com o lucro das exportações, principalmente no caso de produtos comoditizados, que apresentam reduzida margem de contribuição.

A Macedo exporta 100% de seus produtos por via marítima, a partir dos portos de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Aproximadamente 80% do volume é embarcado em Itajaí, o maior porto da América do Sul em movimentação de containeres refrigerados (ver tabela 04). Entretanto, a precariedade das instalações do Porto de Itajaí e a falta de equipamentos (containeres) e navios muitas vezes têm obrigado a empresa a buscar alternativas em outros estados para que seus clientes não fiquem sem produto.

O problema generalizado da falta de containeres e navios acentuou-se no início deste ano, na safra da maçã, quando todas as empresas do setor de carnes tiveram dificuldade de embarcar seus produtos, o que elevou o nível dos estoques em armazéns frigoríficos de terceiros. A Macedo também precisou buscar esta alternativa, até que o problema dos embarques fosse parcialmente solucionado. Hoje a Macedo mantém contratos com os principais transportadores marítimos, para garantia de espaço e fretes competitivos em todas as épocas do ano.

**EXPORTAÇÕES - CARGA REFRIGERADA NO PORTO DE ITAJAÍ  
(TONS)**

	FRANGO	CARNE	MAÇÃ	OUTROS
JANEIRO	98.879	9.339	-	739
FEVEREIRO	100.728	9.740	10.439	808
MARÇO	87.101	12.552	31.121	1.091
ABRIL	95.733	11.771	20.978	1.509
MAIO	110.129	19.274	15.774	2.185
JUNHO	102.449	10.907	11.306	1.565
JULHO	130.021	16.568	4.341	667
AGOSTO	113.828	23.813	300	1.065
SETEMBRO	119.487	21.670	-	1.854
TOTAL 2004*	958.355	135.634	94.259	11.483
TOTAL 2003*	692.134	167.353	63.530	4.437
% 2004/2003	38,5%	-19,0%	48,4%	158,8%

\* até o mês de setembro

**Tabela 4:** Exportações de cargas refrigeradas no Porto de Itajaí

Fonte: Teconvi

A logística de exportação na Macedo inicia com a saída dos produtos do túnel de congelamento do frigorífico para a câmara de armazenagem. A câmara estática da Macedo possui

capacidade para 650 toneladas, mas este espaço é dividido com os produtos do mercado interno. Devido à instabilidade nos embarques, o nível de estoque da empresa oscila entre 400 e 1200 toneladas durante o ano, e por isso a Macedo trabalha com estocagem externa, com parceiros em Itajaí que possuem certificação para armazenagem de produtos de exportação, item exigido pelas autoridades sanitárias dos países importadores. Além da estocagem em armazéns frigoríficos, a Macedo mantém estoque de produtos já containerizados na EADI, Estação Aduaneira de Interior de Itajaí, uma terminal de container alfandegado, onde os equipamentos aguardam até a atracação do navio.

Os produtos da Macedo saem da estocagem, interna ou externa, e chegam até os clientes 100% containerizadas. A empresa deixou de operar com navios *break bulk* (navios com porão refrigerado), devido os altos custos de estivagem. Porém, a empresa ainda não trabalha com paletização, o que aumenta os custos de estufagem e desestufagem dos containeres, principalmente no exterior, onde a mão-de-obra é mais cara.

Hoje a Macedo opera com a maioria dos grandes transportadores marítimos (armadores), diretamente ou através de agentes de carga, pois na atual situação de carência de equipamentos e falta de espaço em navio, a empresa optou por manter um bom relacionamento comercial com o maior número possível de parceiros. Entretanto, a empresa procura sempre analisar as melhores propostas antes de contratar um frete marítimo, de acordo com os fatores abaixo:

- Custo do frete: de acordo com o destino, as diferenças de custo entre os armadores podem ser bastante grandes, dependendo da especialização de cada um;
- Disponibilidade de equipamentos (containeres): alguns armadores são especializados no transporte de cargas frigoríficas e possuem maior número de equipamentos, mas

isso pode variar em alguns períodos em função da logística reversa dos equipamentos vazios;

- Disponibilidade de espaço no navio: muitas vezes, quando o frete é muito competitivo, os armadores têm dificuldade de suprir a demanda por espaço em seus navios;
- *Transit time*: o tempo de chegada no destino é crucial, pois os clientes costumam trabalhar com estoques baixos e precisam receber mercadoria com grande frequência;
- Porto de embarque: quanto mais próximo da empresa, menor o custo de transporte terrestre até o porto;
- *Free time*: é tempo que o container pode aguardar no porto de destino sem pagar sobreestadia; e
- Custos portuários.

O custo do transporte marítimo está embutido no preço de venda, quando a condição for CFR (custo e frete), ou corre por conta do cliente quando for FOB (livre a bordo). O objetivo da área de logística é diminuir ao máximo possível o tempo que separa a produção do embarque dos produtos, reduzindo os gastos com estocagem externa de produtos ou containeres cheios. Atualmente, o custo médio do Kg de produto distribuído está em R\$ 0,085, ou 3,2% do preço médio de venda.

Além da logística do produto existe uma outra, igualmente importante: a logística dos documentos. Os documentos enviados para que o cliente possa fazer a liberação da mercadoria no destino não vão junto com a mercadoria, e sim via courier aéreo. Isto porque o cliente precisa de alguns dias para dar entrada junto aos órgãos aduaneiros do país de destino, para que possa retirar o container assim que o navio atracar. O atraso no envio dos documentos pode gerar custos com

armazenagem do container no porto de destino, que correm por conta do exportador caso o atraso seja responsabilidade deste. A Macedo tem um excelente serviço com documentos e por isso não incorre em custos de armazenagem, e além disso, mantém uma boa imagem de eficiência junto aos importadores.

## **5.4 Política promocional**

A atividade de promoção das exportações é desenvolvida coletivamente entre as empresas avícolas brasileiras. Com exceção dos grandes frigoríficos nacionais, poucas empresas possuem recursos suficientes para manter ações de publicidade, relações públicas e outras que possam alavancar as vendas externas.

A Macedo integra a ABEF, Associação Brasileira dos Exportadores de Frango, órgão criado com a intenção de promover e incentivar a exportação de frango brasileiro. Recentemente a empresa participou de uma feira mundial da indústria alimentícia (SIAL) na França através da ABEF, e nesta oportunidade pode apresentar seus produtos para uma grande quantidade de importadores. Durante o evento, a Macedo distribuiu brindes aos visitantes, como canetas, chaveiros e camisetas, além de um encarte com o portfólio da empresa.

A maior arma de promoção de que a empresa dispõe é a força de vendas do departamento, basicamente o gerente de exportações e o analista comercial. Estes fazem a prospecção de clientes através da internet, órgãos do governo como embaixadas em países do exterior, entidades de classe e etc.



Os clientes também entram em contato com a Macedo através do portal de exportação, no site da empresa. Ali eles podem consultar o catálogo de produtos e encontrar os telefones e e-mail para contato com o departamento de exportação.

Como a empresa ainda não possui uma atuação forte no varejo internacional, não existem materiais de promoção para ponto de venda, nem atividades de promoção de vendas. Estes recursos deverão ser utilizados a partir de 2005, quando a Macedo irá iniciar a venda de produtos em bandeja para o Iêmen e África do Sul.

Uma experiência promocional está sendo realizada no Iêmen, para onde foram enviados 500 camisetas, 250 canetas e bonés para distribuição junto aos maiores clientes do parceiro da Macedo naquele país.

No front interno, a Macedo possui uma assessoria de imprensa para divulgar informações referentes ao resultado das exportações, fechamento de parcerias internacionais, notícias sobre as viagens internacionais dos membros do departamento e qualquer outra que possa influenciar na marca e imagem da empresa, pois essa atividade dá visibilidade a Macedo junto aos fornecedores, bancos e outros parceiros.

## **5.5 Formação do preço de exportação**

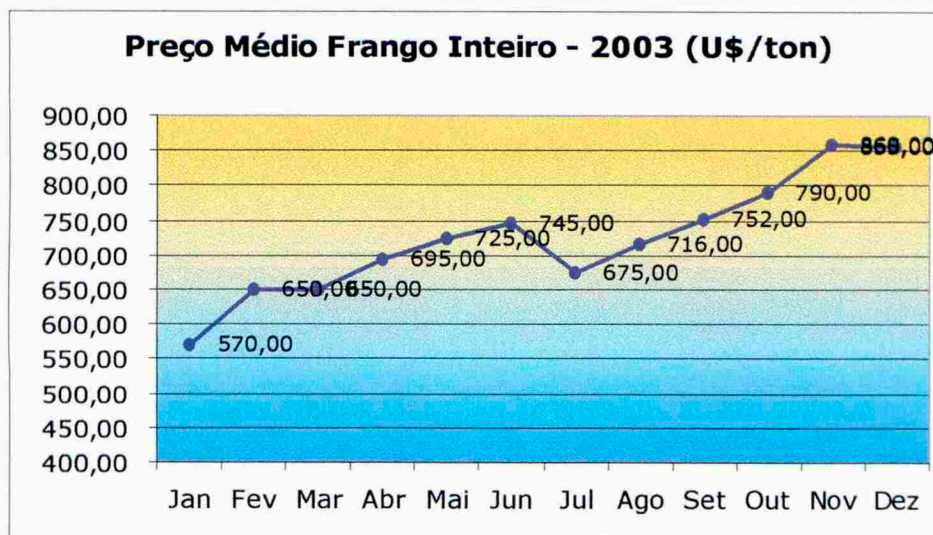
As exportações, por seu caráter estratégico para o país, são isentas de uma série de tributos. Quando vão definir os preços para vendas internacionais, os exportadores devem levar em consideração a isenção ou não incidência de IPI, ICMS, IOF, PIS/PASEP, Cofins, etc, sobre a venda.

Na Macedo, por sua característica de exportadora de bens agrícolas não diferenciados, a definição dos preços não é totalmente controlada pela empresa. Os preços das commodities agrícolas variam de acordo com a oferta e a procura no mercado internacional, e estão sujeitos a fatores como clima, superprodução, nível dos estoques, preços dos produtos substitutos, etc.

O segundo semestre de 2003 foi particularmente bom para a Macedo, devido o surto da gripe aviária na Ásia e Estados Unidos, dois grandes produtores mundiais de frango. A saída destes grandes produtores do mercado internacional favoreceu os países livres da doença, elevando os preços em até 50%.

Porém, já no início de 2004 os produtores brasileiros haviam aumentado tanto o alojamento e produção nacionais, que novamente os preços caíram, mas mesmo assim se mantendo acima dos níveis pré gripe do frango.

Historicamente, os preços do frango no mercado internacional são melhores no último quadrimestre do ano, principalmente por causa das festas de final de ano, como podemos observar no gráfico 04.



**Gráfico 04:** Preço médio de venda – frango inteiro - 2003

**Fonte:** Macedo Koerich S.A. – Departamento de Exportação.

Apesar de depender das cotações internacionais, a Macedo tem conseguido manter seus preços um pouco acima da média do mercado, pois como sua produção é pequena, a empresa não sente tanta pressão como os outros frigoríficos com grande volume e que freqüentemente precisam “desovar” estoques. Além disso, ultimamente a empresa tem conseguido fechar alguns contratos de médio prazo que garantiram preço acima do mercado na Inglaterra e África do Sul.

Os produtos de maior valor, como filé de peito, meio-de-asa e coxa desossada, puxam o preço médio para cima, enquanto os de baixo valor, como pés, pele e ponta-de-asa, diminuem o preço médio.

A meta de preço médio para cada produto é negociada entre o departamento e a diretoria comercial mensalmente, de acordo com as cotações internacionais. Após o fechamento de cada mês, o preço médio real é comparado à meta, e as divergências precisam ser justificadas.

O preço médio do Kg vendido tem se mantido estável na Macedo desde o início de 2004, na casa dos R\$ 2,85. A desvalorização do dólar nos últimos meses tem sido compensada pelo reaquecimento do mercado internacional, com a chegada do final do ano.

Enquanto a Macedo estiver presa à armadilha da comoditização, a empresa não poderá repassar os aumentos nos custos de produção para o preço final, pois estará sempre sujeita aos preços internacionais do frango. Com a volta de Tailândia e Estados Unidos para o mercado, prevista para 2005, os preços devem cair novamente, forçando a Macedo a rever a estratégia de produtos da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado constitui uma análise da estratégia da Macedo Koerich S.A. na exportação de frangos, sob a ótica do composto de marketing.

A importância do estudo reside na tentativa de identificar as ações que a empresa vem adotando e verificar se estas estão em acordo com os objetivos organizacionais de desempenho e realização de lucros.

O que podemos observar é que a Macedo encontra-se num estágio de desenvolvimento de suas competências para atuação no mercado internacional. Como a empresa ingressou recentemente neste mercado, ainda está tateando para encontrar sua posição dentro da arena global de competição.

A Macedo ainda está definindo seu posicionamento dentro do mercado. A empresa está adaptando seus produtos de acordo com as oportunidades que aparecem, mas, por enquanto, a estratégia da empresa tem sido mais reativa e depende principalmente das solicitações dos clientes. Isto, de certa forma, é determinado pelo tipo de expansão.

O portfólio da Macedo constitui-se basicamente de produtos sem diferenciação de qualidade, características e variedade em relação ao mercado mundial de frangos. Por isso a empresa tem encontrado dificuldades em conseguir preços melhores que os da média do mercado. A empresa possui bons projetos para aumentar o valor agregado dos produtos para 2005, e está trabalhando na seleção de prioridades, pois existem limitações de prazo, espaço físico no frigorífico e de recursos financeiros para todos os investimentos necessários.

Há dois anos a Macedo começou um processo de aproximação com os clientes internacionais, diminuindo a participação dos intermediários nas vendas da empresa. Atualmente,

os maiores clientes da Macedo importam diretamente da empresa, sem a atuação de agentes ou *trading companies*. O estreitamento da distância entre a empresa e o consumidor final traz vantagens para ambas as partes, facilita a resolução de problemas, diminui os custos e aumenta a margem de lucro do fornecedor e comprador, pois elimina o ganho do intermediário.

Assim como outros exportadores nacionais, a Macedo tem sofrido com a defasagem da estrutura logística do país. Mas a empresa está sempre buscando alternativas para não deixar de embarcar seus containeres para os mais de 20 países onde possui clientes. A operação logística da empresa é eficiente na gestão dos estoques e no transporte das mercadorias e o custo do kg distribuído está se mantendo estável desde o início de 2004, apesar dos constantes aumentos nos fretes e custo de estocagem externa. O giro do estoque aumentou no terceiro trimestre de 2004, demonstrando que a estratégia da empresa está dando certo.

No campo promocional, a Macedo está começando a criar uma estratégia própria de comunicação. Atualmente as atividades da empresa nesta área se resumem às ações da ABEF e ao portal de exportação no site da empresa. As ações de promoção de venda e material de divulgação para o varejo internacional só devem começar em 2005, quando a empresa passar a produzir produtos em bandeja para os supermercados do Iêmen e África do Sul.

A Macedo ainda tem um grande caminho a trilhar no mercado internacional. A disposição com que a empresa se lançou no desenvolvimento do departamento de exportação nos últimos dois anos e o crescimento alcançado pelas vendas internacionais demonstram que a Macedo dispõe da força necessária para competir no mercado globalizado.

## 7 REFERÊNCIAS

- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977
- CHURCHIL, A. G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLANCY, Kevin J.; SHULMAN, Robert S. **A revolução no marketing: o domínio no mercado através da inteligência em marketing**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.
- COBRA, Marcos H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CSILLAG, João M. **Análise do Valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7 ed. Petrópolis : Vozes, 1997.
- GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995<sup>a</sup>.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.



\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHERS, Raimar. **Marketing.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia prático para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: \_\_\_\_\_. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento Estratégico: implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2003.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio.** São Paulo: Makron Books, 1999.

VAZQUEZ, José L. **Manual de exportação.** 2. ed, São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<<http://www.abef.com.br/default.htm>>. Acesso em 15 de outubro de 2004.

<<http://www.macedo.net>>